

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление
на предприятии» очной и заочной форм обучения*



Могилев 2024

УДК 338.984
ББК 65.29
Б59

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Экономика и управление» «30» августа 2024 г.,
протокол № 1

Составитель канд. экон. наук, доц. Т. В. Романькова

Рецензент канд. техн. наук, доц. Т. В. Пузанова

Представлены материалы к практическим занятиям, включающие
методические указания, задания и задачи.

Учебное издание

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Ответственный за выпуск

Т. В. Романькова

Корректор

А. А. Подошевка

Компьютерная верстка

М. М. Дударева

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 26 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2024

Содержание

1 Структура, последовательность разработки бизнес-плана и основные методы планирования.....	4
2 Разработка раздела «Описание предприятия и отрасли».....	6
3 Разработка раздела «Описание продукции (услуги)».....	7
4 Разработка разделов «Анализ рынка» и «Конкуренция».....	9
5 Маркетинговые аспекты бизнес-планирования.....	19
6 Разработка организационного плана.....	22
7 Особенности разработки производственного плана.....	24
8 Финансовый план и оценка эффективности результатов бизнес- планирования.....	29
9 Оценка рисков и страхование.....	36
10 Экспертиза бизнес-планов. Презентация результатов бизнес- планирования.....	41
Список литературы.....	41

1 Структура, последовательность разработки бизнес-плана и основные методы планирования

Методические указания.

Оптимальная структура бизнес-плана предприятия:

- 1) резюме (введение, концепция бизнеса);
- 2) описание предприятия и отрасли;
- 3) описание продукции (работ, услуг);
- 4) анализ рынка;
- 5) конкуренция;
- 6) план маркетинга;
- 7) план производства;
- 8) организационный план;
- 9) финансовый план;
- 10) потенциальные риски.

Последовательность разработки бизнес-плана предприятий представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Последовательность разработки бизнес-плана

Последовательность выполнения работ	Раздел бизнес-плана
1 Сбор и анализ информации о продукции, работах, услуге	1.3 Описание продукции (работ, услуг)
2 Сбор и анализ информации о рынке сбыта	1.4 Анализ рынка
3 Анализ состояния конкуренции на рынке сбыта	1.5 Конкуренция
4 Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли	1.2 Описание предприятия и отрасли
5 Разработка стратегии маркетинга, товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики	1.6 План маркетинга
6 Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами	1.7 План производства
7 Расчет потребности в капитале, определение затрат, анализ и планирование основных финансовых показателей. Определение источников финансирования, направленности и масштабы проекта, расчет эффективности	1.9 Финансовый план
8 Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта	1.8 Организационный план
9 Решение вопроса рисков и гарантий	1.10 Потенциальные риски
10 Составление краткого содержания проекта	1.1 Резюме
11 Составление аннотации на проект	Аннотация
12 Оформление титульного листа	Титульный лист

Задача 1. Рассчитайте прогнозные индексы сезонности оказания услуг по мойке автомобилей на основании данных таблицы 2.

Таблица 2 – Среднедневной объем оказания услуг

Месяц	Уровень y_i , тыс. р.			Расчетные графы		
	1-й год	2-й год	3-й год	Σy_i	y_i	I_{si}
Январь	78	62	71			
Февраль	79	64	75			
Март	80	65	84			
Апрель	81	70	86			
Май	84	73	90			
Июнь	90	78	95			
Июль	93	86	100			
Август	97	90	110			
Сентябрь	99	82	95			
Ноябрь	65	70	80			
Декабрь	50	60	62			
Итого за год						

Задача 2. Рассчитайте планируемую выручку розничного магазина на основании данных таблицы 3, используя метод скользящей средней.

Таблица 3 – Динамика объема выручки магазина за отчетный год

Период	Объем выручки, тыс. р.
Январь	40 868
Февраль	43 069
Март	40 780
Апрель	43 569
Май	46 300
Июнь	52 692
Июль	58 303
Август	60 740
Сентябрь	64 900
Октябрь	79 880
Ноябрь	85 050
Декабрь	95 830

Задача 3. На основании данных о продажах моторного масла и расходах на рекламу (таблица 4) составьте прогноз ожидаемого объема продаж в будущем периоде, если расходы на стимулирование сбыта составят 20 тыс. р.

Таблица 4 – Исходные данные

Период	Расходы на стимулирование сбыта	Объем продаж, тыс. р.
1	10	540
2	15	585
3	18	657
4	28	600
5	23	624
6	26	613

Задача 4. Определите прогноз продаж методом экспоненциальной средней на основании следующих данных: объем продаж товара X составил (штук): в январе – 60, феврале – 85, марте – 80, апреле – 92, мае – 88, июне – 96, июле – 98,5; августе – 105.

Задача 5. Используя метод аналитического выравнивания (трендовый метод), спланируйте объем прибыли от оказания услуг организации X на следующий год на основании данных, представленных в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика развития

Год	Прибыль от оказания услуг, тыс. р.
t	132,6
$t + 1$	138,2
$t + 2$	146,5
$t + 3$	151,2
$t + 4$	159,3
$t + 5$	164,8
$t + 6$	169,7
$t + 7$	173,3
$t + 8$	176,5
$t + 9$	182,3
$t + 10$	186,4
$t + 11$	190,2

2 Разработка раздела «Описание предприятия и отрасли»

Методические указания.

Данный раздел бизнес-плана содержит общее описание фирмы. Ключевые элементы раздела:

- основные сведения о предприятии (полное и сокращенное наименование предприятия, дата и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический и почтовый адреса предприятия, банковские реквизиты; организационно-правовая форма; размер уставного капитала, виды, количество, номинальная стоимость выпущенных акций; учредители предприятия с указанием их доли в уставном капитале; принадлежность предприятия к различного рода объединениям, членство на биржах; наличие филиалов, представительств);

- краткая история предприятия;

- тип бизнеса, основные виды деятельности (производство, обслуживание, розничные продажи, распределение);

- месторасположение предприятия (описываются положительные и отрицательные стороны расположения предприятия с учетом следующих факторов: уровня заработной платы, доступности рабочей силы, близости к заказчикам, смежникам и источникам сырья, транспортных возможностей, местного законодательства, налогов и сборов);

- характеристика отрасли (специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма, тенденции роста отраслевого рынка, динамика отраслевых изменений);

- роль и тенденции развития предприятия внутри отрасли;

- факторы, влияющие на деятельность предприятия (SWOT-анализ) (экономические, политические, культурные, демографические, научно-технические, природные);

- цели и стратегии бизнеса.

Также целесообразно рассмотреть факторы внешней среды, на которые предприятие не может оказывать влияния: экономические (цикл деловой активности, инфляция, уровень безработицы, покупательская способность населения и т. д.); политические (законодательная нестабильность и др.); демографические; природные; научно-технические и культурные. Инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде служит SWOT-анализ.

Задание

Разработать раздел «Описание предприятия и отрасли» по следующим видам деятельности.

- 1 Оказание транспортных услуг.
- 2 Продажа спортивной одежды.
- 3 Оказание услуг ветеринарной клиникой.
- 4 Производство и продажа хлебобулочных изделий.
- 5 Продажа верхней одежды.
- 6 Оказание страховых услуг.
- 7 Производство мебельной фурнитуры.
- 8 Производство стиральных машин.
- 9 Оказание образовательных услуг (школа развития).
- 10 Разработка рекламы.
- 11 Стоматология.
- 12 Общественное питание.

3 Разработка раздела «Описание продукции (услуги)»

Методические указания.

В разделе представляется описание продукции (работ, услуг) предприятия с позиций потребителя, производится их комплексная оценка. Для этого приводятся следующие сведения.

- 1 *Потребности, удовлетворяемые товаром.* В бизнес-плане отражаются область применения (основная и второстепенная), перечень функциональных особенностей, факторы привлекательности товара (услуги), преимущества, уникальность, недостатки и методы их преодоления. Анализ сильных и слабых сторон товара (услуги) завершают подготовкой данных, сведенных в таблицу 6.

Таблица 6 – Сильные и слабые стороны товара (услуги)

Преимущество товара		Слабые стороны товара	
Лучшее качество	Что его обеспечивает (снижение цены, рост объемов, специальные характеристики)	Недостатки	Методы их преодоления

2 *Показатели качества.* Показатели качества также могут быть представлены в виде таблицы, некоторые из них могут иметь количественную оценку. Указывается наличие сертификатов.

3 *Экономические показатели* целесообразно свести в табличную форму (таблица 7) и дать краткие пояснения.

Таблица 7 – Экономические показатели продукции (услуги)

Вид продукции (услуги)	Цена потребления					Показатель единицы продукции (услуги)	
	Продажная цена	Доставка	Установка	...	Итого	Себестоимость	Прибыль

4 *Внешнее оформление.* Соответствие современному дизайну, форме изделия, функциям.

5 *Сравнение с другими аналогичными товарами* определяет основные отличия нового или существующего товара (услуги) от товара конкурента. Если товар (услуга), предлагаемый предприятием, не отличается от других, имеющих на рынке, то должно быть указано, чем предполагается привлечь покупателей.

6 *Патентная защищенность.* Необходимо позаботиться о защите авторских прав, торговых знаков. Все новые услуги, идеи, технологии, по возможности, должны быть запатентованы или защищены торговыми знаками в бизнес-плане. В разделе должны быть описаны патентные права предприятия, патенты, товарные знаки. Указывается наличие лицензий на эти объекты, а также на ноу-хау.

7 *Показатели экспорта и его возможности.* Если планируется продукцию поставлять на внешний рынок, следует привести основные показатели, характеризующие экспорт: страна, объем продаж, валютная выручка. По другим товарам (услугам) указываются возможность и целесообразность приспособления продукции (услуг) к условиям и требованиям зарубежных потребителей.

8 *Основные направления совершенствования продукции.* Приводятся основные цели, направления и возможности модернизации продукции с целью дальнейшего удовлетворения запросов потребителей.

9 *Возможные ключевые факторы успеха.* Отражаются объективные преимущества появления нового товара, услуги на рынке.

Задание_

Разработать раздел «Описание продукции (услуги) по видам деятельности», представленным в задании из раздела 2.

Задача 1. Обувная фабрика производит мужские полуботинки размеров с 38-го по 45-й определенного фасона. На основе изучения спроса покупателей установлена общая годовая программа выпуска полуботинок данного фасона – 60 тыс. пар и удельный вес отдельных размеров в объеме производства. В таблице 8 представлены данные для составления плана производства на следующий год. Определите потребность обувной фабрики в коже для выполнения плана по изготовлению полуботинок на следующий год.

Таблица 8 – Исходные данные

Показатель	Размеры полуботинок							
	38	39	40	41	42	43	44	45
Норма расхода кожи на одну пару обуви, дм ²	11,5	12	12,5	13	13,5	14	15	15
Удельный вес отдельных размеров в объеме производства, %	4	10	22	30	18	10	4	2

Задача 2. Фирма занимается реализацией продуктов питания. Необходимо определить количество масла на следующий месяц для продажи его населению. Для этого надо учесть все возрастные категории обслуживаемого населения и нормы потребления для каждой возрастной группы. В зоне деятельности предприятия проживает 2 100 человек, из них:

- 1 300 человек – взрослого населения;
- 500 человек – дети от 7 до 14 лет;
- 300 человек – дети до 7 лет.

Министерством здравоохранения РБ разработаны и утверждены следующие среднесуточные нормы потребления маргарина:

- взрослое население – 20 г/дн.;
- дети от 7 до 14 лет – 15 г/дн.;
- дети до 7 лет – 10 г/дн.

4 Разработка разделов «Анализ рынка» и «Конкуренция»

Методические указания.

Раздел «Анализ рынка».

Основу содержания раздела составляют результаты исследования рынка. В бизнес-плане должны найти отражение следующие направления комплексного исследования рынка.

1 Тип рынка определяется по каждому товару или услуге. Для этого можно опираться на классификации рынков:

- по сфере общественного производства (рынок товаров материального производства, рынок товаров духовного производства);
- по характеру конечного использования (рынок товаров производственного назначения, рынок товаров потребительского назначения);
- по сроку использования (рынок товаров долговременного пользования, рынок товаров краткосрочного пользования, рынок товаров одноразового пользования);
- по территориальному охвату (мировой, внутренний, региональный);
- по соотношению продавцов и покупателей (рынок свободной конкуренции, рынок монополистической конкуренции и т. д.).

При определении типа рынка следует также дать его характеристику, т. е. указать стадию развития рынка, исторические и экономические причины существования рынка, территориальное размещение рынка, ограничения рынка и т. д.

При определении рыночной структуры рынка проводится его сегментация – разделение общей совокупности потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения. В бизнес-плане указываются основные потребители и принципы их сегментации.

2 Оценка конъюнктуры рынка предполагает расчет оценки численности покупателей в каждом из выделенных сегментов и размер спроса, определение емкости рынка и степени удовлетворения спроса. На основе этих данных осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов – целевых рынков.

3 При отборе целевых сегментов помимо непосредственно отбора также исследуется положение предприятия на рынке.

4 При позиционировании товара (услуги) описываются действия по выведению товара (услуги) на рынок и обеспечению ему (ей) конкурентоспособного положения.

Одним из основных показателей, связанных с прогнозом развития рынка, является прогноз объемов продаж.

Период прогноза продаж должен быть увязан с общим плановым периодом. Прогнозный объем продаж оформляется в табличной форме (таблица 9).

В бизнес-плане обязательным является представление основных показателей в прогнозных ценах, т. е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Следует отметить, что прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции.

Таблица 9 – Прогноз продаж по виду продукции (услуги)

Показатель	Год								Общие продажи
	20__				20__	20__	20__	20__	
	Квартал								
	I	II	III	IV					
Рынок А									
Продано									
продукции, ед.									
Цена, р.									
Всего продаж, тыс. р.									
Рынок В									
Продано									
продукции, ед.									
Цена, р.									
Всего продаж, тыс. р.									
Общие продажи									

Прогноз уровня инфляции может быть представлен в форме таблицы 10, которую целесообразно разместить в приложении к бизнес-плану.

Таблица 10 – Прогноз уровня инфляции

Объект	Уровень инфляции, %						
	20__ г.				20__ г.		20__ г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е полу-годие	2-е полу-годие	
Общая инфляция (инфляция общего уровня цен)							
Объем оказанных услуг							
Переменные издержки							
Заработная плата							
Постоянные издержки							
Основные средства							

Раздел «Конкуренция».

Целью раздела бизнес-плана является обоснование выбора тактики конкуренции предприятия в условиях конкурентного рынка.

Структура раздела может быть следующей:

1) анализ сильных и слабых сторон предприятия и основных конкурентов (выполняется на основе данных SWOT-анализа). При этом рассматриваются преимущественно факторы, отражающие уровень конкурентоспособности товара. По результатам анализа отмечаются преимущества и недостатки в производственно-хозяйственной деятельности как предприятия, так и основных конкурентов; выявляется наиболее конкурентоспособный товар на данном рынке, который можно использовать в качестве товара-образца при оценке конкурентоспособности товара предприятия).

SWOT-анализ заключается в исследовании сильных и слабых сторон

бизнеса и определении возможностей успешного функционирования фирмы в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.

SWOT-анализ включает следующие этапы.

Этап 1. Анализ внутренней среды фирмы и деятельности фирмы на рынке на предмет выявления сил и слабостей (таблица 11).

Таблица 11 – Внутренние характеристики фирмы

Фактор	Преимущество	Недостаток	Результат	Процентное соотношение, %
Быстрота обслуживания				
Цены на услуги				
Урегулирование конфликтных ситуаций с клиентами				
Рекламная деятельность				
Режим работы				
Ассортимент услуг				
Качество обслуживания клиентов				
...				
Сумма баллов				

Основой для оценки сильных и слабых сторон фирмы является анализ корпоративного профиля.

Корпоративный профиль – это совокупность характеристик компании, многоаспектно описывающих ее деятельность, ресурсы, компетенции и прочее.

Основанием для определения сил и слабостей может быть:

– сравнение компании с неким эталоном (идеалом), который определяется либо по принципу «лучшая фирма в своем классе», либо исходя из целей и амбиций руководства (достигает та или иная характеристика некоторой планки или нет);

– сравнение компании с конкурентом (лидером рынка, ближайшим конкурентом или наиболее опасным конкурентом) – в этом случае речь идет о конкурентных силах и слабостях.

Этап 2. Анализ внешней среды (микро и макросреды) на предмет выявления возможностей и угроз для фирмы (таблица 12).

1 Микросреда включает:

- факторы потребительской среды;
- факторы конкурентной среды;
- факторы, связанные с деятельностью партнеров по бизнесу;
- факторы, связанные с деятельностью контактных аудиторий.

2 Макросреда содержит:

- экономические факторы;
- политические факторы;
- правовые факторы;
- социально-демографические факторы;

- социально-культурные факторы;
- технологические и научно-технические факторы;
- природные и экологические факторы.

Таблица 12 – Внешние характеристики фирмы

Фактор	Преимущество	Недостаток	Результат	Процентное соотношение, %
Покупательская способность				
Конкуренты				
...				
Сумма баллов				

Этап 3. Сводный анализ бизнеса в контексте окружающей среды.

На этом этапе строится так называемая «сопоставительная матрица», основной смысл которой состоит в следующем:

- выяснить, позволяют ли сильные стороны фирмы воспользоваться открывающимися возможностями с выгодой для компании;
- выяснить, способствуют ли сильные стороны фирмы защите от внешних угроз;
- выяснить, насколько слабые стороны тормозят развитие фирмы и не дают возможности использовать благоприятную ситуацию;
- выяснить, насколько слабые стороны делают фирму уязвимой для внешнего неблагоприятного воздействия;
- определить, как в целом можно характеризовать взаимодействие фирмы и внешней среды и способность фирмы достигать своих целей в сложившихся условиях.

Этап 4. Определение основных стратегических действий по результатам анализа.

Необходимо определить стратегию (общее направление), которой должна придерживаться фирма, и сформулировать основные стратегические шаги, которые следует предпринять;

2) оценка конкурентоспособности продукции и услуг (осуществляется посредством расчета интегрального показателя относительной конкурентоспособности товара (услуги) на основе совокупности нормативно-производственных, потребительских и экономических параметров изделий при сравнении с товаром-образцом).

При использовании индексного метода сопоставляются параметры анализируемого изделия (услуги) и товара-конкурента с уровнем, заданным потребностью покупателя, и рассчитываются единичные, групповые и интегральный показатели конкурентоспособности продукции.

Единичный показатель q определяется по формуле

$$q = \frac{P}{P_{100}} \cdot 100, \quad (1)$$

где P – уровень параметра исследуемого изделия;

P_{100} – уровень параметра изделия, принятого за образец, удовлетворяющего потребность на 100 %.

Групповой показатель G объединяет единичные показатели q_i по однородной группе параметров с помощью весовых коэффициентов a_i , определенных экспертным путем:

$$G = \sum a_i \cdot q_i. \quad (2)$$

Интегральный показатель I представляет собой соотношение группового показателя по техническим параметрам G_T к групповому показателю по экономическим параметрам $G_э$:

$$I = \frac{G_T}{G_э}. \quad (3)$$

Если $I < 1$, то анализируемое изделие уступает образцу, и наоборот, если $I > 1$, то оно превосходит изделие конкурента по всем параметрам.

Расчет единичных и групповых показателей конкурентоспособности товаров (услуг) сводится в таблицу 13.

Таблица 13 – Единичные и групповые показатели конкурентоспособности товаров (услуг)

Показатель	Оцениваемая услуга	Услуга предприятия-конкурента	q_i	a_i	G
Экономический					
...					

Матричные методы оценки конкурентоспособности продукции базируются на использовании матрицы – таблицы с взаимосвязанными элементами. По вертикали отражаются темпы роста объема продаж всех или основных продавцов на рынке, а по горизонтали – доля рынка, контролируемая данной организацией. Чем больше доля, тем выше конкурентоспособность товаров субъекта хозяйствования на данном рынке, и наоборот;

3) оценка конкурентоспособности предприятия (осуществляется отбор факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия в целом, на основе которых строится обобщающая оценка уровня конкурентоспособности предприятия).

В настоящее время существует множество методов определения конкурентоспособности предприятия. Так, например обобщающий показатель конкурентоспособности определяется по математической модели

$$R_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + A_3^2 + \dots + A_n^2}, \quad (4)$$

где R_{ij} – уровень конкурентоспособности субъекта и других j -х конкурентов;

A_1, A_2, A_n – единичные показатели оценки исследуемого субъекта и других анализируемых j -х конкурентов.

Наивысшее значение имеет тот субъект, который имеет наибольший суммарный результат по всем однонаправленным показателям. После чего в соответствии с разработанным интервалом от 0 до 1 определяется уровень конкурентоспособности субъекта на рынке:

$0 \leq K \leq 0,40$ – неудовлетворительный уровень конкурентоспособности;

$0,41 \leq K \leq 0,70$ – удовлетворительный уровень конкурентоспособности;

$0,71 \leq K \leq 0,80$ – хороший уровень конкурентоспособности;

$0,81 \leq K \leq 1,00$ – высокий уровень конкурентоспособности;

4) конкурентное преимущество предприятия. В процессе бизнес-планирования проведение расчетов по оценке конкурентоспособности продукции имеет своей целью выявление конкурентных преимуществ и уязвимых позиций предприятия. Задача состоит в том, чтобы удержать и развить свои конкурентные преимущества.

В данном подразделе для каждой стратегической единицы бизнеса формируется деловая (конкурентная) стратегия: снижение себестоимости продукции, дифференциация продукции, сегментирование рынка, внедрение новшеств, ориентация на потребности рынка и т. д.;

5) уровень концентрации конкурентов на рынке. Концентрация рынка определяется по формулам:

– ранговый индекс концентрации (индекс Розенблюта)

$$HT = \frac{1}{2 \sum R_i q_i - 1}, \quad (5)$$

где q_i – доля фирмы;

R_i – ранг фирмы на рынке.

Индекс Розенблюта измеряется в пределах от $1/n$ до 1 (n – число фирм на рынке). Чем меньше показатель, тем меньше концентрация на рынке;

– индекс Херфиндаля – Хиршмана:

$$HHI = \sum_{i=1}^n q_i^2, \quad (6)$$

где q_i – доля производства (продаж) данной фирмы в объеме выпуска (сбыта) отрасли.

Чем меньше индекс, тем меньше концентрация;

– коэффициент относительной концентрации

$$K_{ок} = \frac{b}{a}, \quad (7)$$

где b – доля крупнейших предприятий рынка в общей сумме предприятий, %;
 a – доля продукции этих предприятий в общем объеме выпускаемой продукции, %.

При $K > 1$ концентрация отсутствует, рынок является конкурентным, при $K < 1$ наблюдается высокая степень концентрации на рынке.

Наряду со стратегией обеспечения конкурентоспособности, необходимо выработать тактику ведения конкурентной борьбы.

Задание

Разработать разделы «Анализ рынка» и «Конкуренция» по видам деятельности, представленным в задании из раздела 2.

Задача 1. На рынке транспортных услуг по перевозке грузов г. Бобруйска конкурируют четыре крупные организации. Их рыночные доли 0,49; 0,31; 0,15 и 0,05 соответственно. Определите ранговый индекс концентрации и сделайте вывод.

Задача 2. Определите коэффициент относительной концентрации на рынке транспортных услуг (перевозка грузов воздушным транспортом) в РБ, если на нем представлены восемь авиакомпаний. Лидеры имеют следующие доли: первая – 25 %; вторая – 15 %, третья – 21 % и четвертая – 18 %. Сделайте вывод об уровне конкуренции на рынке транспортных услуг, оказываемых авиакомпаниями РБ.

Задача 3. В городе А функционирует пять автотранспортных предприятий, занимающихся перевозкой грузов. С помощью рангового индекса концентрации определите уровень конкуренции между ними, рассчитав рыночные доли по объему среднемесячной выручки (таблица 14).

Таблица 14 – Среднемесячная выручка транспортных предприятий

Автотранспортное предприятие	Выручка в месяц, тыс. р.
ОАО «МигЛогос»	25,4
ОАО «Логистик»	31,1
ОАО «УдачаПлюс»	53,4
ОАО «Авто-плюс»	91,3
ОАО «Империя»	66,2

Задача 4. На рынке транспортных услуг конкурируют пять крупных автотранспортных предприятий. Рыночные доли их соответственно равны – 30 %; 25 %; 20 %; 15 % и 10 %. Определите состояние конкуренции на рынке с помощью индекса Херфиндаля – Хиршмана.

Задача 5. Фирма при оказании транспортных услуг ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем оказанных услуг в прошлом периоде составил 18 тыс. р. при емкости рынка в этом сегменте 2 млн р. Предполагается, что в следующем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 3 %, доля фирмы – на 4 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 16 %, объем оказанных услуг – 10 тыс. р.; предполагается, что емкость рынка возрастет на 12 % при сохранении доли фирмы в этом сегменте. В третьем сегменте емкость рынка составляет 4 млн р., доля фирмы – 15 %. Изменений не предвидится. Определите объем продаж фирмы на следующий год при вышеуказанных условиях.

Задача 6. Выберите сегмент рынка на основании критерия «максимальный размер сбыта» по данным таблицы 15.

Таблица 15 – Параметры сегмента рынка

Параметр	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4
Емкость рынка, ед.	3 500	2 800	2 900	3 600
Доля рынка компании, %	20	21	15	10

Задача 7. Население городов *A* и *B* – по 10 тыс. жителей. В городе *A* на 100 человек зарегистрировано 20 грузовых автомобилей, а в городе *B* этот показатель на 30 % меньше. По прогнозам экспертов, через три года обеспеченность жителей грузовыми автомобилями данных городов будет одинаковой. Определите, на какую величину увеличится емкость рынка грузовых автомобилей города *B* в натуральном выражении в ближайший год.

Задача 8. На региональном рынке грузовых перевозок конкурируют шесть транспортных организаций. Размер выручки, получаемой каждым участником рынка, представлен в таблице 16. Определите долю рынка каждой транспортной организации.

Таблица 16 – Выручка от оказания транспортных услуг по перевозке грузов

Транспортная организация	Выручка, тыс. р.	Доля рынка, %
ОАО «Грузоперевоз»	2000	
ОАО «Звезда»	2630	
ОАО «Перевозка»	1256	
ООО «Мастер переезда»	1900	
ОАО «Авто Экспедитор»	2240	
ОАО «Автопарктранс»	1759	

Задача 9. Стоимость 1 л бензина марки АИ-95 в г. Могилеве 28.08.2024 г. была 2,44 р., а 22.02.2020 г. – 1,81 р. Численность населения г. Могилева – 383 тыс. человек, сегмент АЗС «Белоруснефть» – 45 % населения города. В среднем потребление бензина марки АИ-95 в месяц составляет 90 л на одного

потребителя. Определите, как изменилась емкость рыночного сегмента АЗС «Белоруснефть» в г. Могилеве, если ее рыночная доля не изменилась.

Задача 10. На рынке транспортных услуг по перевозке грузов конкурируют два перевозчика, оказывающие платные транспортные услуги, «АвтоТрансЮг» и «Альтер-Транс». Лояльность потребителей компании «АвтоТрансЮг» оценивается в 65 %, а «Альтер-Транс» – в 55 %. Рассчитайте рыночную долю «АвтоТрансЮг» на основании построения матрицы переключения потребителей на перевозчика «Альтер-Транс», если известно, что рыночная доля «АвтоТрансЮг» стабилизировалась.

Задача 11. ИП «АмегоАвто» при выходе на рынок оценил привлекательность двух его сегментов. По данным таблицы 17 определите наиболее привлекательный сегмент.

Таблица 17 – Критерии оценки сегментов рынка

Критерий оценки сегментов рынка	Вес критерия	Экспертная оценка	
		Сегмент 1	Сегмент 2
Емкость сегмента рынка	0,25	6	4
Скорость роста	0,25	9	8
Легкость входа и выхода	0,15	7	8
Прибыльность	0,35	4	5
Итого	1		

Задача 12. Выберите предприятие на основе расчета уровня конкурентоспособности предоставляемых услуг по данным таблицы 18. Предприятия оказывают услуги по перевозке грузов.

Таблица 18 – Единичные и групповые показатели конкурентоспособности услуг

Параметр	ОАО «Авто-плюс»	ОАО «Удача»	Весовой коэффициент параметра
Технический:			
средняя скорость движения автомобиля, км/ч	90	100	0,15
время на погрузку груза автотранспортным предприятием, ч	0,15	0,15	0,22
время на разгрузку груза, ч	0,17	0,13	0,2
коэффициент использования грузоподъемности	0,9	1	0,25
коэффициент использования транспортного средства во времени	0,92	0,9	0,18
Экономический:			
тариф на транспортировку груза, у. д. е./т	140	140	0,6
расход топлива на 100 км, л	9	10	0,4

5 Маркетинговые аспекты бизнес-планирования

Методические указания.

Маркетинговый план (перспективный и текущий) включает основные пункты:

1) сводку плановых показателей, т. е. стратегию развития и освоения целевого рынка;

2) сильные и слабые стороны деятельности предприятия. Дается прогноз развития целевого рынка. Он определяется на основе сбора и анализа информации об объеме и динамике платежеспособного спроса и предложения, уровне и динамике изменения цен на услуги, масштабах и интенсивности конкуренции, ориентировочной цене, складывающейся на рынке, прогнозируемом общем объеме реализации, доле продаж предприятия на рынке данных услуг, прогнозируемом количестве покупателей, главных тенденциях развития исследуемого сегмента рынка, степени стабильности его развития и др.;

3) основные цели и задачи предприятия. Формулируются наиболее значительные преимущества и существенные недостатки деятельности фирмы на целевом рынке, выявляются основные проблемы, требующие неотложного решения. При этом оцениваются престиж и авторитет предприятия, излагаются глобальные цели и задачи предприятия. Одновременно устанавливаются подцели, способствующие достижению главных целей и решению основных задач. Целям, принятым к реализации, непременно должна быть дана количественная оценка;

4) стратегию маркетинга. Формулируются виды используемых маркетинговых стратегий; стратегия увеличения собственной доли реализуемой продукции (услуг) на целевом рынке; стратегия, обусловленная изменением спроса на рынке;

5) товарную стратегию (дифференциация по каждому виду товара, диверсификация, узкая специализация, вертикальная, горизонтальная интеграция). Также приводятся развернутые маркетинговые характеристики предлагаемых товаров (услуг): классификация по одноименным группам выпускаемой продукции; степень новизны продукции; длительность жизненного цикла продукции на рынке; наличие аналогов или заменителей продукции на данном сегменте рынка; степень соответствия продукции требованиям конкретных групп покупателей на данном сегменте рынка; качественные характеристики продукции; наличие сбытовой инфраструктуры для осуществления необходимых объемов поставок продукции; патентная чистота и юридическая защита продукции; известность товарной марки предприятия на данном сегменте рынка;

6) стратегию формирования и развития каналов товародвижения, в которой приводится информация, отражающая основные требования, предъявляемые к сбытовой сети на занимаемом сегменте рынка; принятую на предприятии организационную структуру системы сбыта; финансовые возможности предприятия для создания развитой системы сбыта; количество

потенциальных потребителей; объемы реализации продукции по регионам; предложения по организации наиболее целесообразной системы снабжения;

7) ценовую стратегию. Раскрываются различные аспекты выбора ценовой стратегии для конкретных условий производства и сбыта продукции;

8) стратегию формирования спроса и стимулирования сбыта продукции. Данный подраздел содержит план мероприятий по продвижению услуги на рынок с обоснованием наиболее эффективных методов и средств, объем необходимых средств на продвижение, оценку эффективности разработанных мероприятий;

9) расходы на реализацию маркетинговой программы, оценку ее эффективности. Представляется информация, отражающая общий объем затрат на проведение маркетинговых мероприятий, расходы на проведение маркетинговых исследований, расходы на составление прогноза развития рынка, расходы на предварительную и окончательную оценку эффективности предлагаемой маркетинговой программы;

10) расходы и контроль выполнения намеченных мероприятий. В подразделе раскрываются формы, методы и порядок осуществления контроля над выполнением маркетинговой программы, рассчитываются необходимые затраты на эти цели.

Задание 1

Разработать анкету маркетингового исследования качества продукции (услуг), представленной в задании из раздела 2.

Задание 2

Разработать анкету маркетингового исследования грузовладельцев, отправляющих и получающих грузы автомобильным транспортом.

Задание 3

Промышленная организация диверсифицирует выпускаемую продукцию и планирует открыть сервисный центр по обслуживанию выпускаемых холодильников. Район, где функционирует предприятие, имеет 55 % населения, обладающего «старыми» пылесосами. Составить план маркетингового исследования, описав все его этапы.

Задача 1. Определите размер выборки при анкетном опросе на основании следующих данных:

- желаемый коэффициент доверия составляет 2,5;
- максимально возможная ошибка равна 0,05;
- ожидаемая вероятность составляет 0,45.

Задача 2. Две фирмы занимаются ремонтом автомобилей. Первая расположена в старой части города. Вторая – имеет более низкие цены на оказываемые услуги и расположена на окраине города. Разработайте план рекламной кампании. При этом следует учесть два основных аспекта: максимизировать общее число клиентов и минимизировать расходы на рекламу при заданных ограничениях.

Исходные данные представлены в таблице 19, ограничения – в таблице 20.

Таблица 19 – Составление плана рекламной кампании на оказание новой услуги

Периодическое издание	Стоимость объявления, тыс. р.	Количество читателей, тыс. чел.	Количество размещенных объявлений, шт.	Общая стоимость, тыс. р.	Процент от общей суммы, %	Общее количество читателей, тыс. чел.
1	147	4,2	6			7,0
2	124	4,0	6			6,4
3	113	3,8	6			6,1
4	70	3,4	6			5,9
5	53	3,1	6			5,0
6	52	2,5	6			4,2
Итого						

Таблица 20 – Ограничения по проведению рекламной кампании

Показатель	Значение
Всего расходов на рекламу, тыс. р.	1 200
Минимальная аудитория, чел.	8 000
Максимальный процент расходов на одно издание, %	33,3
Минимальное количество объявлений на одно издание, шт.	6

Задача 3. Четыре эксперта транспортной компании оценили вероятность наступления рисков в следующем году. Сначала они выделили возможные риски. Затем оценили удельный вес каждого из них (он обратно пропорционален общему количеству рисков данного вида. Далее эксперты определили степень каждого риска в процентах. Оценка рисков транспортной компании экспертами представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Оценка рисков транспортной компании экспертами

Вид риска	Удельный вес W_i	Мнение экспертов по вопросам вероятности риска p_i				Средняя вероятность $\bar{p}$	Балл $W_i \cdot \bar{p}$
		1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Экономические риски</i>							
1 Снижение тарифа конкурентами	1/4	1	0,95	0,65	0,55		
2 Снижение спроса на услуги предприятия	1/4	0,75	0,60	1,0	0,90		
3 Снижение платежеспособности потребителей	1/4	0,50	0,60	0,75	0,55		
4 Рост цен на горюче-смазочные материалы	1/4	0,90	0,95	0,85	1,00		

Окончание таблицы 21

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Социальные риски</i>							
1 Трудности с набором квалифицированных кадров	1/2	0,30	0,20	0,01	0,15		
2 Угроза временной утраты трудоспособности	1/2	0	0	0	0		

Задача 4. На основе структуры (таблица 22) и объема выборки городов (таблица 23) определите число жителей, выступающих в качестве опрашиваемых.

Таблица 22 – Структура выборки

В процентах

Город	Возраст жителей					
	16–24 года	25–34 года	35–44 года	45–54 года	55–64 года	св. 64 лет
Могилев	15	20	22	25	11	7
Минск	18	24	19	17	10	12
Витебск	10	18	20	23	19	10

Таблица 23 – Объем выборки в городах

Город	Объем выборки, чел.
Могилев	150
Минск	500
Витебск	400

6 Разработка организационного плана

Методические указания.

Раздел должен быть посвящен системе управления фирмой и ее кадровой политике. В раздел включаются следующие подразделы:

- организационная структура;
- персонал (перечень должностей с указанием численности);
- кадровая политика фирмы;
- правовое обеспечение деятельности фирмы.

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных целей перед предприятием производственных и управленческих целей.

В бизнес-плане следует привести производственную структуру предприятия, функции ключевых подразделений, организационную структуру управления, организацию координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы, оценку соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

Обобщающим показателем оценки эффективности оргструктуры является интегрированный показатель

$$K_{\text{эф.у.}} = 1 - \frac{Z_y \cdot U_{\text{упр}}}{\Phi_O \cdot \Phi_B}, \quad (8)$$

где Z_y – затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления, р.;

$U_{\text{упр}}$ – удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

Φ_O – фондоотдача, р./р.;

Φ_B – фондовооруженность, р./чел.

Управленческий персонал является существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана. Потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение управленческой команде. В бизнес-плане должны быть четко отражены сильные и слабые стороны управленческого персонала.

Если какие-либо управленческие функции невозможно полностью реализовать силами своего управленческого коллектива, следует привлечь консультантов и профессионалов, специализирующихся в данных областях.

Приводятся данные об использовании профессиональных советников по правовым вопросам, банковским операциям, рекламе, страхованию, включая услуги специализированных организаций.

Указываются данные о потребности и структуре кадров, исходя из потребностей производства. В приложении может быть представлен расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг). Если квалификация рабочей силы не соответствует потребностям фирмы, то указывается, какие меры намечено предпринять для укомплектования кадров. Здесь же приводятся данные о системе и формах оплаты труда, дополнительных выплатах, используемых мерах поощрения, способах мотивации трудовой деятельности, режиме труда в фирме и сменяемости рабочей силы.

Описывается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу, осуществляется выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе.

Календарный план (деловое расписание) приводится для вновь создаваемых предприятий, а также при осуществлении масштабных предпринимательских проектов и мероприятий на действующем предприятии. В нем указываются время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели.

Ключевыми событиями бизнес-проекта могут быть: заказ сырья и материалов, завершение дизайна, организация первой выставки товара, заказ комплектующих, начало производства, получение первого заказа, первая продажа, оплата первых счетов. Составление расписания позволяет контролировать ключевые события всего дела, предусматривать и корректировать возникающие сбои, чтобы уменьшить возможный риск.

Обсуждая главные направления работ, необходимо отметить причину возможных неточностей в календарном плане, особенно если они могут потребовать корректировки материальных и денежных потребностей.

Правовое обеспечение деятельности фирмы. Приводится информация о правовых аспектах деятельности: сведения о регистрации, учредительные документы, форма собственности, законодательные ограничения, особенности налогообложения, патентной защиты и т. д.

Необходимо указать правительственные или местные нормативные акты, касающиеся деятельности предприятия, включая пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в органах местной власти и т. д.

Задание

Разработать раздел «Организационный план» по условию задания из раздела 2.

Задача 1. Определите списочное и явочное количество слесарей на станции технического обслуживания по замене глушителей. Количество обслуживаемых легковых автомобилей в год составляет 2000 шт. Плановая трудоемкость замены глушителя – 5 ч, средний коэффициент выполнения норм выработки – 1,1. Число рабочих дней в году – 242 дн. Планируемые невыходы рабочих – 19 дн. Продолжительность рабочего дня по плану – 8 ч, фактически – 7,6 ч.

Задача 2. Определите плановую численность работников автотранспортного предприятия, если численность персонала в отчетном году – 38 чел.; доходы за отчетный год – 17 262 тыс. р.; планируется получить доходы в размере 17 898 тыс. р. Относительная экономия численности персонала за счет внедрения передовых методов перевозки грузов и механизации трудоемких процессов составляет 5 чел.

Задача 3. Определите численность водителей ОАО «АвтоСлава» на основе следующих данных: количество автомобилей для перевозки пассажиров – 10 шт., один водитель работает на одном автомобиле в смену. Число рабочих дней в году – 242 дн. Планируемые выходные водителей – 19 дн. Отпуск – 24 рабочих дня.

7 Особенности разработки производственного плана

Методические указания.

Структура раздела для предприятий имеет следующий вид.

1 Производственная программа. Прогноз объемов производства и реализации продукции (услуг) осуществляется на основе сопоставления результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с производственными возможностями предприятия. При этом он может быть равным или превышать значение прогноза сбыта продукции (услуг).

Прогнозирование объема производства продукции (услуг) по периодам производится следующим образом: первый год – по кварталам (в случае

необходимости – по месяцам), второй год – по полугодиям (или по кварталам), последующие годы – в целом за год (таблица 24).

Таблица 24 – Производственная программа

Продукция	Единица измерения	Объем производства по периодам					
		20 г.				20 г.	
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е полугодие	2-е полугодие

В рабочем варианте бизнес-плана рекомендуется рассчитывать три варианта прогноза производства продукции (услуг): оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. В официальный бизнес-план включается оптимальный вариант с учетом расчетов экономической эффективности проекта.

2 Производственные мощности и их развитие. Оценивается соответствие объемов выпуска продукции (услуг) имеющимся мощностям, приводятся данные о балансе производственных мощностей как отчетные, так и прогнозируемые на ближайшие годы с учетом ввода в действие новых мощностей, уменьшения их в результате выбытия.

3 Потребность в долгосрочных активах. Дается краткая характеристика имеющихся основных средств (таблица 25) и нематериальных активов (состав, структура; стоимость отдельных видов имущества, технические характеристики, степень износа, необходимость ремонта или реконструкции). Отражаются вопросы, связанные с расширением, модернизацией или реконструкцией имеющегося производства или организацией нового, рассчитывается потребности в основных средствах (таблица 26).

4 Потребность в краткосрочных активах. Производится детальный расчет нормативов оборотных средств методом прямого счета (таблица 27).

Таблица 25 – Экономические характеристики основных фондов предприятия по состоянию на _____ г.

Группа основных средств	Общие затраты на приобретение, млн р.	Норма амортизации, %	Сумма амортизации за год, тыс. р.	Остаточная стоимость основных средств, млн р.
Здания и сооружения				
Машины и оборудование				
...				
Итого				

Таблица 26 – Перечень необходимого оборудования

Наименование оборудования и транспортных средств	Расчетное количество единиц оборудования	Коэффициент загрузки оборудования	Потенциальный поставщик	Стоимость единицы оборудования, млн р.	Затраты на		Общие затраты на приобретение, млн р.	Возможные проблемы приобретения
					доставку	монтаж		

Таблица 27 – Планирование потребности в оборотных средствах

Виды и наименование ресурса	20__ г.	20__ г.	20__ г.
1 Сырье и материалы			
2 Топливо			
3 Электроэнергия			
4 Запасные части			
5 Прочие			
Итого			

5 Прогноз затрат. Раздел заканчивается расчетами расходов на оказание услуг и их себестоимости (к разделу прикладывается калькуляция услуг).

Потребность в материальных ресурсах должна быть рассчитана и представлена в таблице 28.

Таблица 28 – Потребность в материальных ресурсах

Наименование вида материальных ресурсов	Потребность на программу 20_ г.					Постав- щик
	I квартал		II квартал		и т. д.	
	Натуральные ед.	Сумма, р.	Натуральные ед.	Сумма, р.		
Материалы, всего В том числе: вида А и т. д.						
Покупные комплектующие изделия, всего В том числе: вида М и т. д.						
Всего						

Потребность в средствах на оплату труда показана в таблице 29.

Таблица 29 – Потребность в средствах на оплату труда

Категория работников	20_ г.				
	I квартал		II квартал		и т. д.
	Численность, чел.	ФОТ, тыс. р.	Численность, чел.	ФОТ, тыс. р.	

В подразделе отмечаются условия закупки материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, надежность поставщиков, размера партий, сроков и цен поставки, наличие опыта работа с конкретными поставщиками.

Смета затрат на производство и реализацию услуг представлена в форме таблицы 30.

Таблица 30 – Смета затрат на производство

Элементы затрат	Величина показателя по периодам						
	20_ г.				20_ г.		20_ г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е полугодие	2-е полугодие	
Материальные затраты							
Затраты на оплату труда							
Отчисления на социальные нужды							
Амортизация основных средств							
Прочие затраты							
Итого по элементам затрат:							
постоянные издержки							
переменные издержки							

Задание

Разработать раздел «Производственный план» по условию задания из раздела 2.

Задача 1. ОАО «Обувь» производит детскую обувь. Производство и реализация детской обуви на планируемый квартал характеризуется данными таблицы 31.

Таблица 31 – План производства продукции

Обувь	Объем производства, пар	Остаток нерезализованной продукции на складе, пар		Цена за пару, р.
		на начало квартала	на конец квартала	
Туфли	3300	120	100	90
Ботинки	1900	–	300	110
Сапожки	1800	100	50	150

Определите объем продаж каждого вида обуви и планируемую выручку от реализации обуви за квартал.

Задача 2. По данным таблицы 32 определите планируемую реализацию на следующий период.

Таблица 32 – Исходные данные

Показатель	Сумма в плановых ценах, р.
1 Планируемый остаток готовой продукции на начало года	4 800
2 План производства товарной продукции	314 500
3 Планируемый остаток готовой продукции на конец года	10 600
4 Планируемый остаток товаров, отгруженных покупателям:	
на начало года	3 000
на конец года	2 000
5 Планируемая реализация продукции	

Задача 3. По данным таблицы 33 составьте план сбыта продукции мебельной фабрики на год и определите выручку от реализации продукции.

Таблица 33 – План производства продукции

Продукция	Остаток нереализованной продукции на складе на начало года, шт.	Плановый объем производства, шт.	Плановая цена, р./шт.
Столешницы обеденные	5	1 200	800
Столешницы письменные	10	1 000	600
Тумбы под телевизор	16	500	400

Норматив остатка готовой продукции на складе на конец года – 5 дн.

Задача 4. Объем товарной продукции по отчету прошлого года составил на предприятии 900 тыс. р. Численность рабочих – 600 чел. По плану на следующий год предусматривается рост производительности труда на 9 % и снижение численности рабочих на 25 чел. Определите объем товарной продукции по плану на год, процент роста планового объема товарной продукции к уровню прошлого года.

Задача 5. В плане предприятия имеются следующие данные о производстве и реализации продукции на месяц (таблица 34).

Таблица 34 – План производства и реализации продукции

Продукция	Объем продаж	Остаток нереализованной продукции		Цена, р.
		на начало месяца	на конец месяца	
<i>x</i>	510	80	110	320
<i>y</i>	1200	280	140	130
<i>z</i>	250	5	10	520

Определите объем производства каждого вида продукции и стоимость товарной продукции за месяц.

Задача 6. Мебельное предприятие производственной площадью 800 м² производит комоды. Предприятие работает в одну смену. Продолжительность смены составляет 8 ч, 5 дн. в неделю. Технологическая трудоемкость изготовления одного шкафа составляет 14,3 ч. Норма площади одного рабочего места – 30 м². Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 20 комодов в смену. Определите годовой плановый объем производства комодов, возможность выполнения плана производства.

Задача 7. Деревообрабатывающее предприятие имеет два цеха: лесопильный и ящичный. Согласно плану лесопильный цех должен произвести 7 000 м³ пиломатериалов, ящичный цех – 900 м³ тары. На выработку тары предприятие расходует 1 320 м³ пиломатериалов. Средние оптовые цены на продукцию по плану: 1 м³ пиломатериалов – 4 170 р., 1 м³ тары – 6 320 р. Определите валовой оборот продукции предприятия, внутривозвратной оборот, объем товарной продукции по плану.

Задача 8. Планом цеха на год предусмотрено производство изделия А в количестве 76 000 шт. В цехе установлено 40 станков. Трудоемкость изготовления одного изделия А составляет 2 ч. Режим работы цеха: прерывная неделя, 2 смены по 8 ч каждая. Простои в плановом ремонте составляют 2 % номинального фонда времени работы одного станка. Определите годовую производственную мощность цеха по производству изделия А, планируемый коэффициент использования производственной мощности.

Задача 9. Часовая производительность гидролизного аппарата по готовому продукту 1,25 т. С 1 октября планируется ввод дополнительного аппарата, производительность которого на 25 % выше действующего. Режим работы непрерывный, с остановками на ремонт продолжительностью 72 ч. Рассчитайте среднегодовую производственную мощность.

8 Финансовый план и оценка эффективности результатов бизнес-планирования

Методические указания.

Раздел объединяет три направления.

1 Финансово-экономические результаты деятельности предприятия: финансовая отчетность предприятия; анализ финансово-экономического состояния предприятия.

2 Планирование основных финансовых показателей: прогноз прибылей и убытков; прогноз движения денежных средств; финансовая оценка проекта; прогноз запаса финансовой прочности.

Прогноз прибылей и убытков отражает операционную деятельность фирмы в намеченный период.

Цель составления данного прогноза – в обобщенной форме представить результаты деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Прогноз прибылей и убытков показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль, и, по существу, является прогнозом финансовых результатов (таблица 35).

Таблица 35 – Прогноз прибылей и убытков

Наименование показателя	Величина показателя по годам и полугодиям			
	за 20__ г.		за 20__ г.	
	1-е полу- годие	2-е полу- годие	1-е полу- годие	2-е полу- годие
1	2	3	4	5
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг				
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг				
Валовая прибыль				
Управленческие расходы				
Расходы на реализацию				
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг				
Прочие доходы по текущей деятельности				
Прочие расходы по текущей деятельности				
Прибыль (убыток) от текущей деятельности				
Доходы по инвестиционной деятельности				
В том числе:				
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов				
доходы от участия в уставном капитале других организаций				
проценты к получению				
прочие доходы по инвестиционной деятельности				
Расходы по инвестиционной деятельности				
В том числе:				
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов				
прочие расходы по инвестиционной деятельности				
Доходы по финансовой деятельности				
В том числе:				
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств				
прочие доходы по финансовой деятельности				
Расходы по финансовой деятельности				
В том числе:				
проценты к уплате				
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств				
прочие расходы по финансовой деятельности				
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности				

Окончание таблицы 35

1	2	3	4	5
Прибыль (убыток) до налогообложения				
Налог на прибыль				
Изменение отложенных налоговых активов				
Изменение отложенных налоговых обязательств				
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)				
Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)				
Чистая прибыль (убыток)				
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)				
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)				
Совокупная прибыль (убыток)				

Прогнозный баланс характеризует финансовое положение предприятия на конец рассчитываемого периода времени и отражает ресурсы предприятия в единой денежной оценке по их составу и направлениям использования, с одной стороны (актив), и по источникам их финансирования – с другой (пассив).

В прогнозе движения денежных средств содержится информация, дополняющая данные прогнозного баланса и прогноза прибылей и убытков в части определения притока денежных средств, необходимых для выполнения запланированного объема финансово-хозяйственных операций. Все поступления и платежи учитываются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления этих платежей, с учетом времени задержки оплаты реализованной продукции (услуг), времени задержки платежей за поставки материалов и комплектующих изделий, условий оказания услуг, а также условий финансирования запасов.

В бизнес-плане графическим или аналитическим путем определяется критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности) и запас финансовой прочности предприятия.

Критический объем продаж T_B может быть рассчитан по формулам:

$$T_B = \frac{Z_{\text{ПОСТ}}}{C_{\text{ЕД}} - Z_{\text{ПЕР.ЕД}}}; \quad (9)$$

$$T_B = \frac{Z_{\text{ПОСТ}}}{1 - УД_{\text{ПЕР}}}, \quad (10)$$

где $Z_{\text{ПОСТ}}$ – условно-постоянные расходы, р.;

$C_{\text{ЕД}}$ – цена единицы услуги (продукции), р.;

$Z_{\text{ПЕР.ЕД}}$ – переменные затраты на единицу продукции, р.;

$УД_{\text{ПЕР}}$ – удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж, доли единицы.

Запас финансовой прочности определяется как разность между планируемым размером выручки и критическим объемом продаж и отражает размер, до которого можно снижать объем производства или цену продукции, с тем, чтобы производство не оказалось убыточным.

Для построения графика безубыточности составляются уравнения следующего вида.

1 Уравнение выручки:

$$BP = Ц \cdot V, \quad (11)$$

где $Ц$ – цена единицы продукции, р.;

V – планируемый объем продаж, нат. ед.

2 Уравнение затрат:

$$З = З_{\text{пост}} + З_{\text{уд.пер}} \cdot V. \quad (12)$$

Расчет иллюстрируется построением графика безубыточности (рисунок 1).

Следует отметить, что если предприятие оказывает несколько видов услуг, то результаты расчетов будут справедливы лишь для плановой структуры продаж. При изменении структуры расчеты необходимо корректировать.

3 Финансовая стратегия: потребность в инвестициях и источники их финансирования; оценка эффективности проекта в целом; оценка эффективности участия в проекте; анализ чувствительности проекта; портфельные инвестиции.

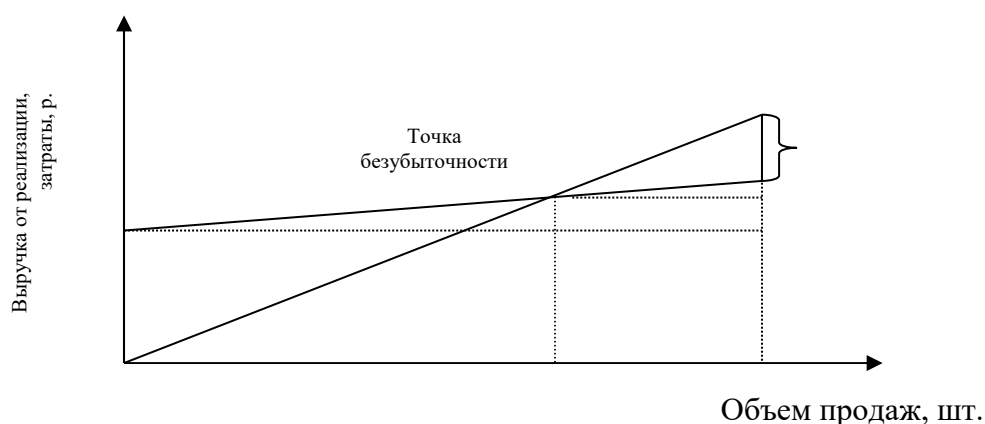


Рисунок 1 – Точка безубыточности

Потребность в инвестициях и источники их финансирования. Осуществляется расчет потребности в материальных, финансовых и нематериальных инвестициях и обосновывается выбор источников их финансирования с учетом особенностей проекта, уровня риска и других факторов. Потребность в инвестициях с указанием возможных источников их покрытия оформляется в виде таблицы (таблица 36).

Таблица 36 – Потребность в инвестициях и источники их финансирования

Наименование показателя	Величина показателя по периодам						
	20 г.				20 г.		20_г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	1-е полугодие	2-е полугодие	
Потребность в инвестициях, всего							
В том числе:							
...							
Источники финансирования, всего							
В том числе: привлеченный и заемный капитал собственный капитал							

Оценка эффективности проекта в целом. Определяется коммерческая эффективность бизнес-проекта. Оценку эффективности инвестиционных проектов с помощью следующих интегральных показателей.

Чистая текущая стоимость

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - Z_t}{(1-y)^n}, \quad (13)$$

где B_t – суммарные выгоды проекта в год t ;

Z_t – затраты на проект в год t ;

y – ставка дисконта;

n – срок жизни проекта .

Внутренняя норма рентабельности – это та предельная норма или ставка процента, при которой чистая приведенная стоимость перестает быть положительной, а именно равна нулю:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - Z_t}{(1-y)^n}. \quad (14)$$

Период окупаемости проекта – это количество лет, за которые окупятся капитальные вложения.

Оценка эффективности участия в проекте. В бизнес-плане может рассчитываться эффективность для отдельных участников бизнес-проекта с учетом их вклада в проект.

Анализ чувствительности проекта – это метод изучения эффективности изменений интегральных показателей эффективности проекта в связи с изменениями ключевых параметров проекта (затрат на исследования и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т. п.).

Задача 1. Планом предприятия предусмотрена реализация продукции на 3 120 тыс. р. Себестоимость реализованной продукции составляет 2 720 тыс. р., в том числе амортизационные отчисления – 1 010 тыс. р. В планируемом году предусмотрено приобретение оборудования на сумму 6 820 тыс. р., планируется привлечь кредит на один год на сумму 1 850 тыс. р. под 16 % годовых. Налог на прибыль – согласно законодательству. Отчисления в резерв – 10 % от суммы чистой прибыли. Составьте план движения денежных средств на год. Определите остаток денежных средств на конец года, если на начало года он составил 369 тыс. р.

Задача 2. Прибыль от реализации продукции планируется в сумме 92 000 р. в год. Прибыль от прочей реализации – 6 000 р. Себестоимость реализованной продукции предусматривается в размере 640 р., в том числе материальные ресурсы – 70 %. Определите сумму налоговых платежей в бюджет.

Задача 3. Выручка от реализации продукции на планируемый год определена в размере 280 тыс. р., полная себестоимость реализованной продукции составляет 104 тыс. р., в том числе постоянные затраты – 60 тыс. р. Определите порог рентабельности (точку безубыточности, предусмотренную планом предприятия).

Задача 4. На предприятии ЗАО «Деталь» за отчетный период была реализована 1 000 ед. продукции по цене 500 р. за единицу, а себестоимость единицы – 450 р. В плановом периоде объем реализации увеличивается до 2 000 ед. по цене 600 р. и себестоимости единицы 400 р. Определите прибыль от реализации продукции в плановом и отчетном периоде и рост прибыли в плановом периоде.

Задача 5. Выручка от реализации продукции по плану составит 820 тыс. р., себестоимость реализованной продукции – 490 тыс. р. Прибыль от прочей реализации – 210 р., среднегодовая стоимость основных средств предприятия – 1 620 тыс. р. Определите показатели рентабельности.

Задача 6. По данным таблицы 37 определите плановую величину прибыли от реализации.

Таблица 37 – Исходные данные

Продукция	Объем производства	Остаток нерезализованной продукции, нат. ед.		Цена единицы продукции без НДС, р.	Себестоимость единицы продукции, р.
		на начало месяца	на конец месяца		
А, шт.	500	80	–	520	440
Б, м	2 000	200	160	610	510
В, л	800	–	50	25	20

Задача 7. В таблице 38 представлены данные о фактической и плановой себестоимости предоставления i -й услуги. Определите плановую и фактическую себестоимость, а также отклонения по отдельным статьям затрат и в целом по себестоимости.

Таблица 38 – Фактическая и плановая себестоимость предоставления услуги

Статья затрат	Себестоимость предоставления услуги, р.		Отклонение от плановой себестоимости, экономия (–), перерасход (+)	
	план	факт	р.	%
Стоимость материалов	2 100	2 000		
Основная заработная плата и отчисления на социальные нужды	700	650		
Топливо и энергия на технологические нужды	120	150		
Накладные расходы	350	360		
Производственная себестоимость				

Задача 8. В первом квартале года предприятие реализовало 5 000 деталей по цене 80 тыс. р. за одно изделие станции технического обслуживания, что покрыло затраты, но не дало прибыли. Общие постоянные затраты – 700 000 тыс. р., удельные переменные – 60 тыс. р. Во втором квартале было реализовано 6 000 деталей. В третьем квартале планируется увеличить прибыль на 10 % по сравнению со вторым кварталом. Определите, сколько должно быть дополнительно реализовано деталей, чтобы осуществить плановое увеличение прибыли на 10 %.

Задача 9. На предприятии ЗАО «Деталь» за отчетный период было реализовано 1 000 ед. продукции по цене 5 тыс. р. за единицу, а себестоимость единицы – 4,5 тыс. р. В плановом периоде объем реализации увеличивается до 2 000 ед. по цене 6 тыс. р. и себестоимости единицы – 4 тыс. р.

Определите:

- прибыль от реализации продукции в плановом и отчетном периоде;
- рост прибыли в плановом периоде.

Задача 10. Для перевозки грузов используются бортовые автомобили моделей ГАЗ, ЗИЛ и КраЗ. Техничко-экономические показатели грузовых перевозок представлены в таблице 39. Определите себестоимость перевозки 1 т груза; установите, на сколько рентабельны перевозки, если тарифы на перевозку составляют 9 р. Определите, какой должна быть себестоимость перевозки груза для обеспечения уровня рентабельности перевозок в 30 %.

Таблица 39 – Техничко-экономические показатели грузовых перевозок

Показатель	Модель транспортного средства		
	ГАЗ	ЗИЛ	КрАЗ
1 Техническая скорость, км	24	24	18
2 Время погрузочно-разгрузочных работ, ч	0,7	0,8	0,7
3 Коэффициент использования пробега автомобиля	0,45	0,45	0,45
4 Расстояние перевозки груза, км	15	15	15
5 Переменные расходы на 1 км пробега, р.	11	11,6	13,9
6 Постоянные расходы на 1 км пробега, р.	105,4	116,8	187,8
7 Грузоподъемность, т	4	6,0	12,0

Задача 11. Определите сумму плановой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, если известно, что за месяц:

- объем реализации услуг – 200 тыс. р.;
- себестоимость объема реализации услуг – 150 тыс. р.;
- затраты, исключаемые из себестоимости и финансируемые за счет прибыли – 20 тыс. р.;
- налог на прибыль – 24 %.

Задача 12. Плановые показатели по оказываемым услугам А и Б представлены в таблице 40.

Таблица 40 – Исходные показатели

Показатель	Услуга	
	А	Б
Выручка от оказания услуги, тыс. р.	9 500	6 000
Себестоимость оказания услуги, тыс. р.	8 250	5 500

В течение года предприятие добилось снижения себестоимости оказания услуги А на 5 %, Б – на 2,5 %. Определите, как изменилась фактическая рентабельность продаж по отношению к плановому значению.

9 Оценка рисков и страхование

Методические указания.

Раздел включает следующие пункты.

1 Анализ рисков. Оценка риска проекта.

Анализ риска включает два вида: качественный и количественный.

На этапе качественного анализа определяют причины, факторы и потенциальные области риска, выявляют возможные его виды. При этом учитываются следующие виды рисков:

- производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий;

- коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшением размеров и емкости рынков, снижением платежеспособного спроса, появлением новых конкурентов и т. д.);

- финансовые риски вызываются инфляционными процессами, неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр.;

- риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, – это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами.

Количественный анализ заключается в оценке степени риска как в отношении отдельных рисков, так и проекта в целом.

Вероятность каждого типа рисков и убытки, вызываемые ими, различны, поэтому необходимо их спрогнозировать и, по возможности, рассчитать. Для вновь созданной фирмы целесообразно использовать метод экспертных оценок. Он основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения.

Статистический метод заключается в изучении статистики потерь и прибылей, имевших место на данном или аналогичном предприятии, с целью определения вероятности события, установления величины риска. Величина, или степень, риска измеряется двумя показателями: средним ожидаемым значением и колеблемостью (изменчивостью) возможного результата.

2 Потери от риска. Тип области риска проекта.

Для наиболее значимых рисков в бизнес-плане целесообразно оценить потери от риска: материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь.

Материальные потери – это затраты или прямые потери материальных объектов в натуральном выражении (здания, сооружения, передаточные устройства, продукция, полуфабрикаты, материалы, сырье, комплектующие изделия).

Трудовые потери – потери рабочего времени, вызванные случайными или непредвиденными обстоятельствами.

Финансовые потери возникают в результате прямого денежного ущерба (платежи, штрафы, выплаты за просроченные кредиты и т. д.). Они могут быть также результатом неполучения или недополучения денег из предусмотренных проектом источников, невозвращения долгов и т. д.

Потери времени возникают в том случае, если процесс предпринимательской деятельности идет медленнее предусмотренного проектом (измеряется часами, сутками, декадами, месяцами и т. д.).

В условиях экономики выделяют пять основных областей риска деятельности любой фирмы.

Безрисковая зона, т. е. при реализации проекта фирма ничем не рискует, отсутствуют какие-либо потери, фирма получает как минимум, расчетную прибыль. Теоретически при выполнении проекта прибыль фирмы не ограничена.

Область минимального риска – в результате деятельности фирма рискует частью или всей величиной чистой прибыли.

Область повышенного риска – фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня. В этой области возможна производственная деятельность краткосрочных кредитов.

Область критического риска – фирма рискует не только потерять прибыль, но и недополучить предполагаемую выручку, и затраты будет возмещать за свой счет.

Область недопустимого (катастрофического) риска – деятельность фирмы при реализации проекта может привести к банкротству, потере инвестиций.

3 Организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков.

Наиболее значимые для реализации проекта риски в этом подразделе бизнес-плана рассматриваются более детально. Подробная характеристика рисков может быть представлена в виде таблицы 41.

Таблица 41 – Характеристика рисков в деятельности предприятия

Вид риска	Причина риска	Фактор риска	Метод компенсации риска

4 Программа страхования рисков.

Проблемы, присущие процессу приобретения услуг, увеличивают покупательский риск и затрудняют его оценку. Наиболее распространены следующие типы рисков услуг:

- риск исполнителя;
- физический риск;
- финансовый риск;
- социальный риск;
- потеря времени (потеря времени, усилий, удобств при покупке, ремонте, замене).

Задание 1

Охарактеризовать риски субъектов хозяйствования, составить классификацию рисков, указать методы снижения последствий рисков по отраслям экономики Республики Беларусь за последние три года и оценить ситуацию в динамике.

Составить программу управления рисками на следующий период по отраслям экономики Республики Беларусь.

- 1 Электроэнергетика.
- 2 Топливная промышленность.
- 3 Транспорт.
- 4 Связь.
- 5 Машиностроение и металлообработка.

6 Сельское хозяйство.

7 Пищевая промышленность.

8 Лесная, деревообрабатывающая промышленность.

9 Строительство.

Задание 2

Охарактеризовать объект и субъект риска представленного ниже предмета риска:

- материальное производство;
- посредническая деятельность;
- коммерческая деятельность;
- финансовая деятельность;
- инновационная деятельность.

Задание 3

Назвать и охарактеризовать свойства риска, рассматриваемые теориями:

- оптимального риска;
- социально-экономической динамики;
- системности;
- регрессивного потенциала;
- неопределенности результата;
- неравновесных (энтропийных) процессов.

Указать преимущества и недостатки каждой из них.

Задание 4

Перечислить виды рисков, относящихся к представленным критериям классификации:

- по характеризуемому объекту;
- по совокупности исследуемых инструментов;
- по методу исследования;
- по источникам возникновения;
- по характеру проявления во времени;
- по уровню потерь;
- по возможным предвидениям;
- по возможностям страхования;
- по влиянию на финансовое состояние предприятия;
- по финансовым последствиям.

Привести примеры на каждый из видов риска.

Задача 1. Необходимо оценить два проекта с учетом их риска. На дату оценки двух альтернативных проектов средняя ставка доходности государственных ценных бумаг составляет 13 %; риск, определяемый экспертным путем, связанный с реализацией проектов за 4 года. Размеры инвестиций и денежных потоков приведены в таблице 42.

Таблица 42 – Размеры инвестиций и денежных потоков

Год	Размер инвестиций и денежных поступлений, млн р.
Проект А	
0	-105
1	26
2	31
3	42
4	35
Проект Б	
0	-125
1	40
2	50
3	70
4	60

Задача 2. Имеются два варианта вложения одной и той же суммы капитала. При первом варианте капитал совершает за год 38 оборотов, рентабельность произведенного и реализованного товара 11 %. По второму варианту капитал совершает за год 34 оборота, рентабельность произведенного и реализованного товара 17 %. Определите наиболее эффективный вариант вложения капитала.

Задача 3. Оцените эффективность рассматриваемых инвестиционных проектов на основании данных таблицы 42.

Таблица 43 – Инвестиционные проекты

Показатель	Проект 1			Проект 2		
Поступления средств, млн р.	0,2	0,6	0,2	0,4	0,2	0,4
Вероятность события	20	30	40	0	20	40

Задача 4. Известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 114 случаев прибыль 25,0 млн р. была получена в 48 случаях (вероятность 0,4), прибыль 20,0 млн р. была получена в 36 случаях (вероятность 0,35) и прибыль 30,0 млн р. была получена в 30 случаях (вероятность 0,25).

Аналогичным образом, при вложении капитала в мероприятие Б прибыль 40,0 млн р. была получена при вероятности 0,3, прибыль 30,0 млн р. – при вероятности 0,5 и прибыль 15,0 млн р. – при вероятности 0,2.

Определите:

- среднее ожидаемое значение прибыли по вариантам;
- дисперсию;
- среднее квадратическое отклонение;
- коэффициент вариации.

Задача 5. Рассчитайте коэффициент риска и выберите наименее рискованный вариант.

Вариант 1: собственные средства – 660 тыс. р.; сумма убытка – 410 тыс. р.

Вариант 2: собственные средства – 920 тыс. р.; сумма убытка – 690 тыс. р.

10 Экспертиза бизнес-планов. Презентация результатов бизнес-планирования

Задание 1

Изучить направления экспертизы бизнес-планов и провести экспертизу бизнес-плана, выданного преподавателем.

Задание 2

Подготовить презентацию одного из разработанных разделов бизнес-плана на основании заданий, содержащихся в методических рекомендациях.

Список литературы

1 **Куприянов, Ю. В.** Бизнес-системы. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. – 3-е изд, испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 217 с.

2 Основы бизнес-анализа: учебное пособие / Под ред. В. И. Бариленко. – 2-е изд., испр. – Москва: КНОРУС, 2020. – 270 с.

3 **Сергеев, А. А.** Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. – 4-е изд, испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 484 с.